

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

РЕКТОРАТ УНИВЕРЗИТЕТА

ОДБОР ЗА ПРОФЕСИОНАЛНУ ЕТИКУ

Б Е О Г Р А Д 11000

Студентски трг 1

Предмет: жалба академика проф. др Душана Теодоровића, из Београда, Универзитет у Београду Саобраћајни факултет, Војводе Степе 305 и САНУ, Кнез Маихаилова 35 и других, против одлуке Наставно-научног већа Факултета организационих наука донете дана 8. маја 2019. године, поводом оспоравања самосталности и аутентичности докторске дисертације Синише Малог, под називом „Креирање вредности кроз процес реструктуирања и приватизације – теоријске концепције и остварени резултати у Србији“, из Београда, адреса Синише Малог на радном месту: Влада Републике Србије, Министарство финансија – министар финансија у Влади Републике Србије, Београд 11000, Кнеза Милоша 20.

На основу чл. 6. ст. (1) у вези са чл. 3 ст. (1) Правилника о поступку утврђивања неакадемског понашања, који је донео Сенат Универзитета у Београду 22. јуна 2016. године, Одбору за професионалну етику Универзитета у Београду, подносим

Ж А Л Б У

против одлуке Наставно-научног већа Факултета организационих наука у Београду од 8. маја 2019. године, којом је прихваћен извештај органа за професионалну етику тог Факултета, а на основу Стручног мишљења Комисије, у саставу: проф. Др Дејан Ерић, проф. Др Винко Канџија, проф. Др Томаж Чатер и проф. Др Драган Микеревић, поднесеног 3. априла 2019. године и утврђено да докторска дисертација кандидата Синише Малог, под називом „Креирање вредности кроз процес реструктуирања и приватизације – теоријске концепције и остварени резултати у Србији“, одбрањена на Факултету организационих наука у Београду, није резултат несамоствалног и неаутентичног рада, због:

- 1) повреда поступка,
- 2) погрешно и непотпуно утврђеног чињеничног стања и
- 3) погрешне примене материјалног права.

Овлашћење за подношење жалбе. На дан 27. фебруара 2018. група наставника и научних радника поднела је захтев Ректорату Универзитета у Београду којим покреће поступак за оцену аутентичности и самосталности докторске дисертације кандидата Синише Малог, под наведеним насловом. Први потписник тог захтева је академик проф. др Душан Теодоровић, који је захтев лично и непосредно предао Ректорату. Пријем захтева је потврђен пријемним штамбиљем, са датумом 27. фебруар 2018. С обзиром на велики број потписа, овај захтев ће у даљем тексту бити означен као „захтев Теодоровића и других“ Уз захтев је поднесен и прилог.

Доказ: фотокопија захтева са пријемним штамбиљем; фотокопија прилога предатог уз захтев

У прилогу захтева Теодоровића и других од 27. фебруара 2018. садржано је образложење захтева, тиме што су наведени основи за сумњу да је докторат кандидата Синише Малог резултат плагирања, тј. неовлашћеног преузимања делова раније објављених радова трећих лица, без означавања тих делова на начин који је прописан Законом о ауторском и сродним правима, као и аутономним актима Универзитета у Београду. Захтев је поднесен Ректорату Универзитета у Београду, због тога што докторске дипломе, после спроведеног поступка промоције, издаје Универзитет, а не Факултет на којем је дисертација одбрањена. Подносиоцима овог захтева није познато нити је о томе било ко од њих икад био обавештен, какав је био даљи поступак поводом захтева – да ли је тадашњи ректор проследио захтев Факултету организационих наука, да ли је овај захтев био основа за захтев Универзитета у Београду, поднесен преко садашње ректорке проф. др Иванке Поповић, да ли је захтев прослеђен Одбору за професионалну етику Универзитета у Београду. Подносиоци захтева, као ни први потписник захтева, академик проф. др Душан Теодоровић никад нису били обавештени о томе како су органи Универзитета у Београду даље поступали поводом овог захтева. С обзиром на то да је 27. фебруара 2018. године овај захтев поднесен, на основу чл. 6. ст. (1) Правилника о поступку утврђивања неакадемског понашања Универзитета у Београду, сваки од потписника захтева Теодоровића и других, има право на подношење жалбе.

На основу одлуке Сената Универзитета у Београду, објављене 15. маја 2019. године, Сенат је овластио ректорку Универзитета у Београду да, као жалбу Универзитета, Одбору за професионалну етику Универзитета упути сваку жалбу било ког лица запосленог на Универзитету, у било ком наставном звању, а која буде приспела Универзитету до 24. маја 2019. године. Први потписник ове жалбе је академик проф. др Душан Теодоровић, запослен је у звању редовног професора Саобраћајног факултета Универзитета у Београду, а поред имена свих других потписника биће означено да ли су у тренутку потписивања запослени у некој од чаница Универзитета у Београду и у којој.

Сви докази и други прилози прикључени овој жалби, увршћени су у попис писмена и достављени Универзитету у Београду и представљају саставни део ове жалбе.

1) Повреде поступка

(а) У Стручном мишљењу које је горе назначена група од четири стручњака поднела Факултету организационих наука (даље: ФОН) на дан 3. априла 2019. године, на стр. 8, тачка 2. наводи се да је у поступку пријављивања, одобрења и израде спорне докторске дисертације било „одређених административних и техничких пропуста“ и оцењује се да кандидат за те пропусте не сноси никакву одговорност, већ да се одговорност може приписати институцији тј. ФОН-у. Оваква оцена је непотпуна. Наставно-научно веће и етички орган ФОН-а је требало да утврде, на основу налаза Стручне комисије, о којим се „административним и техничким“ пропустима у овом случају конкретно ради, а своју оцену о томе да за те пропусте кандидат не сноси одговорност, ови органи су били дужни да образложе. Ни једно ни друго није учињено, чиме је поврђен чл. 7. ст. 2. Правилника о поступку утврђивања неакадемског понашања.

(б) У Стручном мишљењу Стручне комисије на стр. 5. тачка 4, стоји следећа тврдња: „Наша анализа је показала да је Кандидат користио поменућу дисертацију као основ за израду свог рада“. Реч је о дисертацији Стефаноса Хаилемариама, која се изрично помиње на почетку ове тачке Стручног мишљења. Даље, на стр. 9. тачка 7. Стручног мишљења, стоји да је „Кандидат користио овај рад као полазну основу у обради појединих питања“. У истој овој тачки се даље каже да је „евидентно ... да поменути рад није наведен у списку коришћених извора“. Ова два цитирана става Стручне комисије су логички противречна. Наиме у првом (стр. 5. тач. 4) Комисија каже да је спорна докторска дисертација, дакле дисертација у **целини**, заснована на тези С. Хаилемариама, док се само четири странице касније (стр. 9, тач. 7) тврди да је исти рад С. Хаилемариама коришћен као полазна основа (ма шта то значило!) за обраду **само појединих питања**, при чему та „поједина питања“ у Стручном мишљењу нису наведена, а морала су бити. Најзад, тврдње Стручне комисије кулминирају изношењем става да је „евидентно“ да рад С. Хаилемариама уопште није увршћен у списак литературе. Из овако презентираног Стручног мишљења не може се поуздано закључити да ли је цела спорна дисертација кандидата Малог заснована на дисертацији С. Хаилемариама, или су то поједини њени делови, а ако су делови – који су. Чињеницу да рад С. Хаилемариама уопште није увршћен у списак литературе, Стручна комисија је само евидентирала, али је пропустила да оцени овакав поступак. Комисија се морала изјаснити о томе да ли овакав поступак сматра резултатом немара или намере кандидата Малог, а такав закључак је неопходан приликом оцене самосталности и аутентичности докторске дисертације. У сваком случају, тврдње Стручне комисије изнесене у наведене две тачке су међусобно противречне, а та противрешност представља повреду чл. 7. ст. (2) *алинеја прва* Правилника о поступку

утврђивања неакадемског понашања, будући да стручно мишљење мора садржавати, поред осталог, „образложене примедбе на оригиналност дисертације“. Ове примедбе не само да нису образложене – оне су међусобно противречне, тј. тврдње Стручне комисије на стр. 5. тачка 4. су у супротности са тврдњама на стр. 9. тачка 7. Стручног мишљења.

(в) У чл. 5. ст. (4) Правилника о поступку утврђивања неакадемског понашања, одређује се састав Стручне комисије, а нарочито научне и стручне квалификације које чланови комисије морају имати, као и својства која не смеју имати да би се обезбедила непристрасност комисије. У конкретном случају, Стручна комисија није у мишљењу, а ни Наставно-научно веће, као ни етички орган ФОН-а, у својим одлукама нису изнели образложење о компетенцијама чланова Стручне комисије, нити околностима које обезбеђују њену непристрасност, с обзиром на тему и садржину спорне дисертације, што отвара и већ је отворило питање компетенције чланова Стручне комисије. Наиме, не само о научном доприносу тезе Синише Малог, већ и о компетенцијама чланова Стручне комисије сумњу буди чињеница да та Стручна комисија као значајан допринос спорне дисертације наводи преглед литературе. Преглед наведене литературе Синише Малог није његов преглед, већ је преузет од др Стефаноса Хаилемариама. Има материјалних грешака које сумњу потврђују. На пример, кандидат цитира рад Cappelli и Konijnenberg [1995], као да се ради о две особе, иако је у питању један аутор (Cappelli-Konijnenberg).

2) Погрешно и непотпуно утврђено чињенично стање

Стручно мишљење, а на основу њега одлуке етичког органа и Наставно-научног већа ФОН-а, засновани су на погрешно и непотпуно утврђеном чињеничном стању. То се пре свега односи **на обим плагијата**, тј. неовлашћеног преузимања туђих текстова, као и **на начин преузимања** у спорној докторској дисертацији кандидата Синише Малог.

Метод рада Стручне комисије не може се оценити као непристрасан. Стручна комисија је формирана решењем декана ФОН-а од 20. фебруара 2019. године и добила је задатак да испита оригиналност докторске тезе Синише Малог, а не да брани Синишу Малог. Прва реченица извештаја Стручне комисије ФОН-а гласи: „... именовани смо у у састав Стручне комисије за процену оригиналности докторске дисертације др Синише Малог...“. Поред тога што указује на то да би та комисија требало да преиспита оригиналност тезе Синише Малог, већ сама прва реченица извештаја Стручне комисије садржи материјалну грешку.: „На почетку је битно да истакнемо како је Стручна комисија свој рад засновала на научним и професионалним критеријумима, уважавајући међународне стандарде...“ Из образложења свих разлога ове жалбе (повреде поступка, погрешно и непотпуно утврђено чињенично стање и погрешна примена материјалног права) и приложених доказа, показало се да рад Комисије није у

свему био заснован на научним и професионалним критеријумима, нити су уважени међународни стандарди.

(а) Недопуштено преузимање делова текста из дисертације Стефаноса Хаилемариама

Погрешно и непотпуно утврђено чињенично стање, које се излаже у овој тачки је засновано на детаљној анализи коју је израдио проф. др Раша Карапанца, редовни професор и шеф катедре за финансије на ЕБС Универзитету у Висбадену (Wiesbaden) и редовни гостујући професор на Њујоршком универзитету (NYU).

Дисертација аутора Стефаноса Хаилемариама, под насловом „*Corporate Value Creation, Governance and Privatisation: Restructuring and Managing Enterprises in Transition – The Case of Eritrea*“ одбрањена је на Универзитету у Гронингену, Холандија, 2001. године, те у односу на спосрну дисертацију С. Малог представља **раније настало ауторско дело.**

„University of Groningen Corporate value creation, governance and privatisation Hailemariam, Stifanos IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version Publisher's PDF, also known as Version of record.

Publication date: 2001 Link to publication in University of Groningen/UMCG research database

Citation for published version (APA): Hailemariam, S. (2001). Corporate value creation, governance and privatisation: restructuring and managing enterprises in transition. Groningen: s.n“

Дисертација С. Хаилемариама доступна је у целини на: <https://www.rug.nl/research/portal/files/10200006/thesis.pdf>.

Ми, долепотписани смо детаљно упознати са анализом проф. др Раше Карапанце и прихватамо је као своју.

Прво, овај део жалбе указује на **материјалне грешке** извештаја Стручне комисије.

- Стручна комисија је формирана решењем декана ФОН-а од 20. фебруара 2019. године и добила је задатак да испита оригиналност докторске тезе Сенише Малог. Стручна комисија је анализирала тезу употребом софтвера Turnitin и након елиминације поређења извора који су настали након тезе **установила је да је проценат копираног текста око 14 %.**
- У оригиналној анализи коју је објавио професор Карапанца јасно је наведено да је професор Карапанца користио два софтверска пакета, iThenticate и Turnitin. Такође је показао да, уколико се упоредо користе та два софтверска пакета, **проценат копираног текста је чак и већи, и износи 16 %.**
- Стручна комисија даље закључује да је, пошто је Сениша Мали током писања ове докторске тезе, био помоћник министра за привреду и шеф Агенције за

приватизацију (што му се узима као олакшавајућа околност!), **из ових 14 % текста (које је Комисија пронашла) потребно искључити око 7%,** јер је толико Синиша Мали без цитирања копирао из закона и других извора државне управе. На основу тога Комисија закључује **да је Синиша Мали копирао 6,97 % текста,** иако је иста та Комисија пронашла **да је обим преузимања 14 %.** Оваква констатација је противна европској и светској пракси у третирању плагијата. Сличан случај се десио у Немачкој, у случају бившег министра одбране Немачке Цу Гутенберга, који је у својој тези копирао текстове и из докумената и закона које је израдило његово Министарство. **Та чињеница није узета као олакшавајућа околност. Напротив, то што министар користи положај моћи и ресурсе државе у писању своје докторске тезе је узето као отежавајућа околност. Свакако да министар или било који руководиоца нема право ауторства на све што напишу или произведу његови подређени.**

Друго, у анализи докторске тезе Синише Малог, коју је професор Карапанца објавио на сајту „Пешчаника“, изнети су докази да је Мали **од речи до речи превео** делове тезе др Стефаноса Хаилемариама посвећене реструктурирању и приватизацији у Еритреји. Стручна комисија је анализирао доказе које је изнео и професор Карапанца и закључила да је Синиша Мали из те тезе директно **превео „у максималном обиму од 3% до 4%“ и унео у своју докторску тезу.** Стручна комисија је утврдила како Синиша Мали у референцама уопште није навео тезу о Еритреји као извор, али је закључила како је Синиша Мали тезу о Еритреји „користио као полазну основу“, те да је Мали у својој тези чак прецизније цитирао оригиналне радове од самог Хаилемариама у његовој тези.

Чињеница да Комисија тврди да је **пронашла само 3% до максимално 4% поклапања текста са тезом о Еритреји, јесте доказ да та Комисија није схватила свој задатак као обавезу да испита оригиналност тезе Синише Малог, већ да обезбеди његову одбрану.**

У оригиналној анализи професора Карапанце нису објављени сви плагирани делови пронађени у тези Синише Малог.

У оквиру ове жалбе износимо до сада необјављене доказе да је Синиша Мали директно превео из докторске тезе др Стефаноса Хаилемариама много више од максималних 3% до 4% које Стручна комисија признаје. **Ове чињенице о плагирању тезе С. Хаилемариама нису нове чињенице, јер је Стручна комисија могла да их утврди коришћењем софтвера Turnitin. Међутим, те плагиране делове текста Стручна комисија није самостално пронашла, што такође доводи у питање озбиљност и темељност њеног рада.**

Треће, нови налази др Р. Карашанце садрже **пет група** плагираних делова дисертације С. Хаилемариама, пренесених у рад С. Малог.

У првој групи су текстови који представљају дословни превод са енглеског језика којим је писана дисертација С. Хаилемариама, на српски језик, којим је писана наводна дисертација С. Малог, а докази о томе налазе се у прилогу означеним као **Прилог #1.**

Приликом читања овог прилога, ваља нарочито обратити пажњу на бесмислене преводе и примере неадекватне стању у Србији, зато што су преписани из дисертације која се односи на Еритреју:

- у Прилогу #1, на стр. 7 је пример бесмисленог буквалног превођења које је лошије и од аутоматизованог превода помоћу сервиса Google Translate. Овај пример додатно доказује постојање намере, или бар озбиљног немара.
- у Прилогу #1 на стр. 11 види се како Синиша Мали наводи пример ланца вредности, директно преведећи пример о узгајивачима памука из тезе др Хаилемариама, посвећене Еритреји. У случају Еритреје тај пример је смислен јер је Еритреја почетком двадесетог века била један од највећих произвођача памука на свету. Данас око 30% пољопривредних засада чини памук и доминантна је биљна култура у тамошњој пољопривреди. Др Хаилемариам у свом емпиријском делу тезе говори о узгајивачима памука у Еритреји. У Србији се памук уопште не гаји. Овај пример јасно указује на постојање намере плагирања, али указује и на невероватну интелектуалну лењост, јер је С Малом било тешко заменити памук малинама.

Доказ: Прилог #1.

Stefanos Hailemariam	„Siniša Mali“
<p>In line with the above arguments also, Cappelli-Konijnenberg [1995] identified five individual structures that help in value creation, that is, asset structure, capital structure, governance structure, cost structure and organisation structure. The asset structure shows the composition of the total assets the firm exploits to realise its goals. The capital structure deals with the form and relative amounts in which securities should be issued to finance investments. It refers to a mixture of long-term debt and equity the firm uses to finance its operations. Capital restructuring changes this mixture. The governance structure is the different sets of incentives; safeguards and disputes resolution processes used to control and co-ordinate the actions of various stakeholders. An ideal governance system gives</p>	<p>Dva autora, Cappelli i Konijnenberg, su identifikovali pet pojedinačnih struktura koje pomažu u stvaranju vrednosti: struktura imovine, struktura kapitala, upravljačka struktura, struktura troškova i organizaciona struktura⁴¹. Struktura imovine pokazuje strukturu ukupnih sredstava kompanije koje ona koristi kako bi ostvarila svoje ciljeve. Struktura kapitala se bavi formom i relativnim iznosima pojedinačnih elemenata kapitala koji se koriste za finansiranje poslovanja. Ova struktura se odnosi na kombinaciju pozajmljenog i sopstvenog kapitala koji se koristi za finansiranje poslovnih operacija. Upravljačka struktura podrazumeva način zaštite i rešavanje sporova u vezi procesa koji se koriste za kontrolu i koordinaciju aktivnosti različitih zainteresovanih strana. Idealan sistem upravljanja pruža menadžerima dovoljno slobode da</p>

<p>managing directors enough freedom to work and make them accountable for what they did. The cost structure includes costs of operations and overheads. Changes in cost structures such as re-location of labour-intensive production to low-labour cost countries can improve the profitability of enterprises. Organisation structure such as the number of divisions in an organisation can, for example, affect the communication flow and improving this by restructuring might, therefore, create value for the firm.</p>	<p>rade i da budu odgovorni za ono što su uradili. Struktura troškova uključuje troškove poslovanja i ostale troškove. Promene u strukturi troškova, kao što su realokacija radno intenzivne proizvodnje u zemlje sa niskim cenama rada, mogu da poboljšaju profitabilnost preduzeća. Konačno, organizaciona struktura kao, na primer, broj poslovnih jedinica u organizaciji, može da utiče na tok komunikacije i poboljšanje kroz proces restrukturiranja, čime je moguće stvoriti dodatnu vrednost za kompaniju.</p>
<p>Rappaport [1986] advocated for value based management to create value in a business. Copeland, Koller and Murrin [1990] also argued for transforming an entire organisation into a value maximising one using value based management (VBM). Value based management is an approach to management whereby the company's overall aspirations, analytical techniques and management processes are all aligned to help the company to maximise its value by focusing management decision making on the key drivers of value.</p>	<p>Autor Rappaport se zalagao za primenu koncepta upravljanja zasnovanog na vrednosti (Value Based Management) u cilju stvaranja vrednosti u poslovanju⁴². Osim njega, autori Copeland, Koller i Murrin su se takođe zalagali za transformaciju čitave organizacije sa ciljem maksimiziranja ostvarene vrednosti, koristeći isti pristup upravljanja zasnovan na vrednosti. Ovi autori navode da je važan deo upravljanja zasnovanog na vrednosti duboko razumevanje o tome koji faktori poslovanja u stvari utiču na kreiranje vrednosti. Ovi faktori, poznati kao pokretači ili faktori vrednosti (Value Drivers), utiču na finansijske performanse preduzeća i njihovim upravljanjem.</p>
<p>A focus on value creation implies that decisions and actions are judged in the context of how much value they will create and that value creating behaviour is encouraged throughout the organisation. Establishing a culture driven by value creation demands a wide-reaching</p>	<p>Fokus na stvaranje vrednosti u finansijskom smislu podrazumeva da se odluke i aktivnosti prosuđuju u kontekstu koliko vrednosti će stvoriti, a da se ponašanje usmereno ka kreiranju vrednosti ohrabruje u celoj organizaciji. Uspostavljanje kulture vođene u skladu sa stvaranjem vrednosti zahteva</p>

<p>organisational transformation and in many cases, the most radical change is required at the top of the organisation. Monnery [1995] argues that creating value is demanding and that managers need to know exactly what they are targeting: how to measure value creation? Managers need to understand how to work towards that goal: what are the drivers of value creation? Managers also need to discover how to encourage people to do things differently.</p>	<p>dalekosežne organizacione promene. Autor Monnery tvrdi da proces stvaranja vrednosti zahteva da menadžeri razumeju koji su to faktori vrednosti i na koji način treba da podstaknu zaposlene da rade stvari drugačije.</p>
<p>According to Knight [1998], value is created in the operating and investment decisions that managers make on a daily basis. For value management to succeed, it has to be embedded into the company's decision-making mind-set. This means attaining a high level of managerial understanding on how management can influence the value the company creates. It involves the translating of abstract concepts of value creation into meaningful day-to-day operating terms through the use</p>	<p>Prema drugom autoru, vrednost je kreirana operativnim i investicionim odlukama koje menadžeri svakodnevno donose. Da bi upravljanje vrednošću uspešno, mora da bude ugrađeno u donošenje svakodневnih poslovnih odluka. Ovo znači postizanje visokog nivoa menadžerskog razumevanja o tome kako menadžment može da utiče na povećanje vrednosti kompanije i prevođenje apstraktnih koncepata stvaranja vrednosti u smislene dnevne radne zadatke.</p>
<p>In this decade, consulting firms are adopting new approaches of value based financial management systems to address perceived problems of the existing financial management systems. Stern & Stewart and Co. [Stewart, 1991] introduced the EVA™ financial management system. EVA™ is defined as net operating profits after tax less a company's cost of capital (including the costs of both equity and debt) subject to a number of adjustments to data reported in financial statements.</p>	<p>U poslednjih desetak godina, veliki broj konsultantskih kuća je počeo da primenjuje pristup finansijskom upravljanju preduzeća sa ciljem kreiranja vrednosti. Jedna od njih je i Stern and Stewart and Co., koja je uvela pojam i model EVA u proces upravljanja (Economic Value Added ili dodata ekonomska vrednost). EVA se izračunava kao neto rezultat iz poslovanja nakon oporezivanja umanjen za cenu kapitala.</p>
<p>Potential, according to Crum and</p>	<p>Potencijal preduzeća se, prema</p>

<p>Goldberg, refers to the company's ability to generate cash flows. High returns come when managers allocate the resources of the firm to investments that generate net increases in net assets that exceed the minimum level necessary to compensate investors for risk. The potential of a company depends on the innovation ability and the implementation capacity of the firm.</p>	<p>istim autorima, odnosi na sposobnost preduzeća da generiše novčane tokove. Veći novčani tokovi će biti ostvareni kada menadžeri alociraju resurse preduzeća u investicije koje generišu povećanje neto imovine koja prelazi minimalni nivo koji je potreban da se nadoknadi investitorima za preuzeti rizik. Pri tome, potencijal kompanije zavisi od mogućnosti inovacija i sposobnosti implementacije pojedinih aktivnosti, odnosno projekata.</p>
<p>Innovation ability of the company depends on the management's ability to find and nurture profitable investment opportunities in the future. Management must be able not only to create a sufficient number of new projects over time, but also to abandon existing projects when they no longer yield higher returns and rechannel their resources to more profitable uses. Some of the measures used in measuring innovation ability are earning power, cash flow margin, profitability index, sales growth, market share growth, R & D expenditures as a percent of sales and average number of patents generated per year.</p>	<p>Mogućnost inovacija kompanije zavisi od sposobnosti menadžera da pronađu i neguju profitabilne investicione mogućnosti u budućnosti. Menadžment mora biti u stanju ne samo da stvori dovoljan broj novih projekata tokom vremena, već i da napusti postojeće projekte kada oni više ne daju odgovajuću stopu prinosa i kada se njihovi resursi mogu koristiti u profitabilnije svrhe. Neke od mera koje se koriste u merenju mogućnosti inovacija su zarađivačka moć, ostvareni pozitivni novčani tokovi, indeks profitabilnosti, rast prodaje, rast tržišnog učešća, visina troškova istraživanja i razvoja, kao i prosečan broj patenata stvorenih tokom godine.</p>
<p>Implementation capacity refers to the company's management skill and resources to implement projects successfully. The degree of implementation capability of a company depends on the extent that the resources are available at the time needed, at the location required and in the form demanded. The factors that indicate implementation capability of a company are subjective and not amenable to quantification. Some of these measures are</p>	<p>Sposobnost implementacije se odnosi na menadžerske veštine i raspoloživost resursa neophodnih za uspešnu implementaciju projekata. Step en sposobnosti implementacije zavisi od obima u kojem su resursi dostupni na vreme, na zahtevanom mestu i u zahtevanom obliku. Faktori koji ukazuju na sposobnost implementacije preduzeća su subjektivni i ne podležu kvantificiranju. Neke od tih mera su opšta znanja i veštine menadžmenta, specifična marketing znanja i</p>

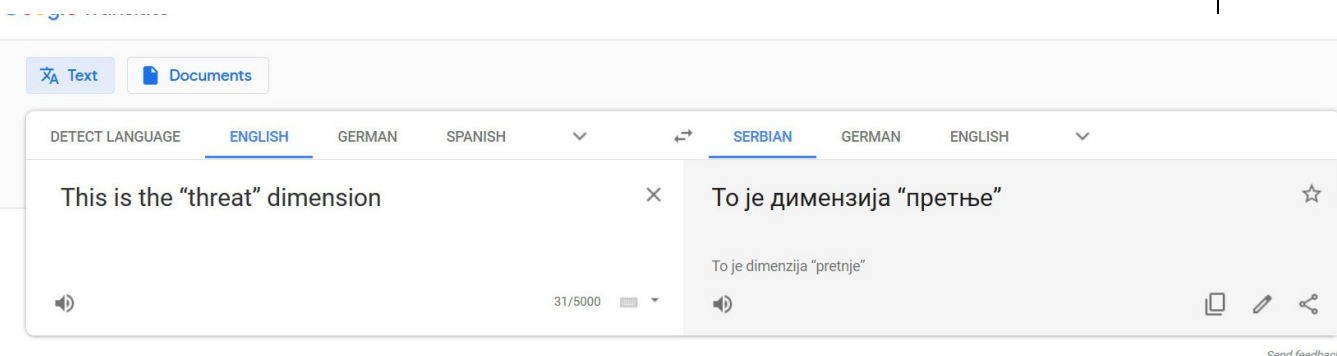
<p>general management knowledge and skill, specific marketing knowledge and skill, knowledge of product qualities and skill, technology familiarity and sophistication and funding capacity for new investments.</p>	<p>veštine, znanja i veštine o kvalitetu proizvoda, dobro poznavanje tehnologije i njena sofisticiranost, kao i pronalaženje kapaciteta za nove investicije.</p>
<p>The assessment of innovation ability and implementation capacity indicates the preferred position is strength in both innovation ability and implementation capacity. If the position of the company is strong in one of the dimensions and weak in the other, corrective actions need to be focussed on in the problem area. If a firm is weak in both innovation ability and implementation capacity, serious consideration might be given to liquidation. They have no chance of succeeding in the long run without major investment and restructuring. Management then needs to assess the company's resilience before deciding to liquidate a company.</p>	<p>Svako preduzeće treba da teži da bude jako u obe dimenzije – i mogućnosti inovacija i sposobnosti za njihovu implementaciju. Ako je pozicija preduzeća jaka u jednoj a slaba u drugoj dimenziji, neophodno je preduzeti korektivne akcije. Ako je preduzeće slabo u obe dimenzije, ozbiljna posledica ovakvog stanja može biti njegova likvidacija. Takva preduzeća nemaju nikakve šanse za uspeh u dugom roku bez većih investicija i restrukturiranja. U tom slučaju, menadžment treba da proceni stepen otpornosti kompanije pre nego što odluči da je likvidira.</p>
<p>Resilience refers to the risk associated with the future cash flows. It is used as a surrogate concept of risk. Risk can be viewed as the likelihood that the firm will not develop over time in accordance with what investors perceive to be its strategic targets. Hostile forces may erode the firm's competitive position and perhaps even threaten its continued existence. PARE refines the suggestion for remedial action to focus more explicitly on identified problems. Two strategically significant dimensions of risk focus on different aspects of this possible erosion: the vulnerability position and the reserve capacity of the firm.</p>	<p>Otpornost kompanije se odnosi na rizik koji je povezan sa budućim novčanim tokovima. Koristi se kao zamena za koncept rizika. Rizik se može posmatrati kao verovatnoća da se preduzeće neće razvijati tokom vremena u skladu sa onim što investitori smatraju da treba da bude njegov strateški cilj. Neprijateljske sile mogu ugroziti konkurentsku poziciju preduzeća, a mogu čak da budu i pretnja njegovom daljem postojanju. Po PARE modelu, dve strateški značajne dimenzije rizika koje su povezane sa poslovanjem preduzeća su položaj ranjivosti i rezervni kapacitet preduzeća.</p>

The **vulnerability** position of the firm refers to the extent to which hostile forces are perceived to exist in the company's operating environment that could cause significant disruption in profitable operations. This is the "threat" dimension and it is a major aspect of risk. What is assessed is what could go wrong and the concern is with conceivable threats that would hurt the company if they come into play. Some useful indicators of vulnerability are cash flow concentration by products, sales concentration by products, debt maturity structure, fixed charge coverage, operating leverage (percentage change in earnings before interest and taxes), pace of technology change, cash flow variability and sales variability.

Položaj ranjivosti preduzeća se odnosi na stepen do kojeg se smatra da postojeće neprijateljske snage u poslovnom okruženju mogu da prouzrokuju značajne poremećaje u profitabilnosti poslovanja preduzeća. Ovo je "pretnja" dimenzija i glavni aspekt rizika. Ono što se procenjuje je šta može da pođe naopako, kao i moguće pretnje koje bi mogle da ugroze poslovanje kompanije. Neki korisni pokazatelji ranjivosti su koncentracija novčanih tokova po proizvodima, koncentracija prodaje po proizvodima, struktura dospelih dugova, tempo promene tehnologije, varijabilnost novčanih tokova, kao i varijabilnost same prodaje.

Obratite pažnju na besmislenost i nepismenost ovog bukvalnog prevoda.

Google Translate servis ispravnije prevodi ovaj izraz na srpski.



<https://translate.google.com/#view=home&op=share&sl=en&tl=sr&text=This%20is%20the%20E2%80%9Cthreat%E2%80%9Ddimension>

Reserve capacity refers to the ability of the company to defend adversity, to marshal resources

Rezervni kapacitet se odnosi na sposobnost preduzeća da se odbrani od nepovoljnih okolnosti, da

<p>quickly to avoid extremely detrimental consequences of disruptive events, and to survive essentially intact when subjected to disintegrative forces. Some useful indicators of company's reserve capacity are liquidity, cash flow coverage, fungible assets, decrease in costs if workers are laid off, impact of production shutdowns on cash requirements and cancellation costs from project abandonment.</p>	<p>rasporedi resurse brzo da bi se izbegle štetne posledice nepovoljnih događaja, kao i da preživi u slučaju kada je podvrgnuto dezintegrativnim snagama. Neki korisni pokazatelji rezervnog kapaciteta kompanije su stepen likvidnosti, pokrivenost obaveza novčanim tokovima, smanjenje troškova u slučaju otpuštanja radnika, uticaj obustavljanja proizvodnje koja zahteva odliv gotovine, kao i ukidanje pojedinih troškova kao posledica napuštanja projekata.</p>
<p>The resilience position of a company is assessed using the combination of the threat side-the vulnerability position-and the defensive side-the reserve capacity. By assessing the vulnerability and the reserve capacity, management knows the primary source of difficulties-lack of reserve or too much vulnerability or both-as well as any strengths-sufficient reserves or low vulnerability. Risk is a negative dimension and companies want to avoid it to the extent that is prudent.</p>	<p>Prema autorima modela, jak potencijal i jaka otpornost pokazuje da je kompanija jak konkurent, kao i da se zahteva budnost da se održi ta pozicija. S druge strane, niska otpornost i nizak potencijal pokazuju da menadžment treba da razmotri likvidaciju ili, u najmanju ruku, ozbiljno restrukturiranje. Evaluacija kompanije u smislu potencijala i otpornosti pomaže u identifikovanju problema i ukazuje na korekcije koje je potrebno preduzeti kako bi se kreirala vrednost u poslovanju.</p>
<p>The overall evaluation of the firm is done by assessing, the potential and resilience dimensions. Strong potential and strong resilience, according to Crum and Goldberg [1998], shows that the company is strong competitor and vigilance is required to maintain that position. On the other hand, low resilience and low potential shows that the management should consider liquidation or, at a minimum, severe restructuring. Evaluation of a company in terms of its potential and resilience helps in identifying problems and indicates corrections needed to create value.</p>	<p>Položaj otpornosti preduzeća se procenjuje korišćenjem kombinacije pretnja - pozicija ranjivosti i odbrana - rezervni kapacitet. Procenom ranjivosti i rezervnog kapaciteta, menadžment je u sposobnosti da identifikuje osnovni izvor problema - nedostatak rezervi ili previše ranjivosti, kao i potencijalne snage - dovoljne rezerve ili nisku ranjivost. Po modelu, rizik je negativna dimenzija i kompanije žele da ga izbegnu u meri u kojoj je to mudro.</p>

<p>According to Crum and Goldberg (1998), PARE's market focus and its orientation towards what is required to improve competitiveness fit the situation in the countries undergoing transition to a market economy. It helps managers to ask the right questions, to identify the proper priorities and to determine appropriate actions. In our study, the Crum and Goldberg [1998] model is used to identify variables and their measures in designing the conceptual framework of this study. Moreover, it helps in understanding the actions needed to improve the potential and the resilience of the companies studied. It highlights important issues to be studied such as management ability and skills in creating value and it helps to identify primary sources of difficulties and corrections needed to find and nurture value creation opportunities.</p>	<p>Kao zaključak, tržišni fokus PARE modela i njegova orijentacija prema onome što je potrebno da se poboljša konkurentnost jednog preduzeća, odgovara situacijama u zemljama koje prolaze kroz tranziciju ka tržišnoj ekonomiji. Model pomaže da se utvrde faktori koji utiču na povećanje potencijala i otpornosti pojedinačnih kompanija. Osim toga, model omogućava menadžerima da postave prava pitanja, da identifikuju odgovarajuće prioritete i da utvrde odgovarajuće akcije. U procesu restrukturiranja kompanija u tranzicionim zemljama, elementi ovog modela se mogu koristiti za davanje odgovora na važna pitanja kao što su sposobnosti i veštine menadžera u kreiranju vrednosti, identifikacija osnovnih izvora teškoća u poslovanju, kao i korekcije u poslovanju koje je neohodno uraditi, a u cilju kreiranje vrednosti kompanija.</p>
--	---

<p>Porter's Value Chain Model</p> <p>According to Porter, [1985], the profitability of a firm is influenced by its industry structure and by the strategic choice it makes in positioning itself in the industry. The first fundamental determinant of a firm's profitability is industry attractiveness. In any industry the rules of competition are embodied in five competitive forces: the entry of new competitors, the threat of substitutes, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers and the rivalry among the existing competitors. These five forces determine industry profitability because they influence the prices, costs and required investment of firms in an industry.</p>	<p>Lanac vrednosti</p> <p>Lanac vrednosti je model koji je kreirao Majkl Porter. Prema ovom modelu, atraktivnost grane i konkurentska prednost su glavni izvori kreiranja vrednosti. Po ovom modelu, prva osnovna determinanta profitabilnosti jedne kompanije je atraktivnost privredne grane u kojoj posluje. U svakoj privrednoj grani postoje pravila konkurentnosti koja se odnose na mogućnost ulaska novih konkurenata, opasnost od supstitucije proizvoda, pregovaračku moć kupaca, pregovaračku moć dobavljača, kao i rivalitet među postojećim konkurentima. Ova pravila određuju profitabilnost grane, jer utiču na prodajne cene, troškove poslovanja i neophodne investici-je preduzeća.</p>
<p>The second basic determinant of a firm's profitability is its relative position within its industry. Positioning determines whether a firm's profitability is above or below the industry average. A firm that can position itself well may earn high rates of return even though industry structure is unfavourable and the average profitability is therefore modest. The fundamental basis of above average performance in the long run is sustainable competitive advantage</p>	<p>Druga osnovna determinanta profitabilnosti kompanije je njena relativna pozicija unutar privredne grane. Pozicioniranje određuje da li je profitabilnost preduzeća iznad ili ispod proseka grane. Preduzeće koje može da se dobro pozicionira može ostvariti visoke stope prinosa, čak i kada je struktura grane nepovoljna i prosečna profitabilnost skromna. Fundamentalna osnova iznad prosečnih performansi u dugom roku je održanje konkurentske prednosti.</p>
<p>Competitive advantage grows fundamentally if a firm is able to create value for its buyers that exceed the firm's cost of creating it. Superior value stems from offering lower, but more profitable, prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefits that</p>	<p>Konkurentska prednost u suštini raste ako je preduzeće u stanju da stvori vrednost za svoje kupce koja prevazilazi troškove njenog kreiranja. Postoje dva osnovna tipa konkurentske prednosti: cenovno liderstvo i diferencijacija.</p>

<p>more than offset a higher price. There are two basic types of competitive advantages: cost leadership and differentiation.</p>	
<p>The Porter's value chain approach describes a fundamental role of the value chain in identifying sources of cost leadership and differentiation. The value chain is an approach that views the firm as being a collection of discrete but related activities. The term value chain means all the activities that add value, starting with product design, continuing with the procurement of resources, then with the steps in the production process, and concluding with the movement of the product from the factory to the customer. The objective of value chain analysis is to move materials from vendors, through production, and to the customer at the lowest cost and in the shortest time. The value chain formulation focuses on how these activities create value and what determines their cost, giving the firm considerable latitude in determining how activities are combined. Every firm is viewed as a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver and support its products (see figure A4-3 in the appendices). Value activities are divided into two broad categories, primary activities and support activities.</p>	<p>Porterov model opisuje osnovnu ulogu lanca vrednosti u identifikovanju izvora cenovnog liderstva i diferencijacije. Lanac vrednosti je pristup koji posmatra preduzeće kao skup diskretnih, ali povezanih aktivnosti. Termin lanac vrednosti označava sve aktivnosti koje dodaju vrednost, počev od dizajna proizvoda, nabavke proizvodne opreme, samog proizvodnog procesa, a zaključno sa kretanjem proizvoda od fabrike do krajnjeg potrošača. Cilj analize lanca vrednosti je analiza kretanja sirovina od dobavljača, preko proizvodnje, do potrošača, po najnižoj ceni i u najkraćem vremenu. Formulacija lanca vrednosti se fokusira na to kako ove aktivnosti kreiraju vrednost i šta određuje njihove cene, dajući preduzeću značajne mogućnosti u određivanju kako da ove aktivnosti kombinuje. Preme Porterovom modelu, svako preduzeće se posmatra kao skup aktivnosti koje se obavljaju za projektovanje, proizvodnju, tržište, isporuku i podršku njegovih proizvoda. Vrednosne aktivnosti su podeljene u dve široke kategorije – osnovne (primarne) aktivnosti i aktivnosti podrške. Sledeći grafikon prikazuje osnovu Porterovog lanca vrednosti.</p>
<p>Primary activities are the activities involved in the physical creation of the product and its sale and transfer to the buyer as well as after-sale assistance. Primary activities include, inbound logistics (receiving, storing, material handling, inventory control and others), operations</p>	<p>Osnovne aktivnosti su aktivnosti koje su uključene u fizičko stvaranje proizvoda i njegovu prodaju i transfer do kupca, kao i posleprodajne usluge. Primarne aktivnosti uključuju ulaznu logistiku (prijem, skladištenje, rukovanje materijalom, kontrolu inventara i drugo), proizvodnju (aktivnosti u vezi sa</p>

<p>(activities associated with transforming inputs into final product, for instance, transforming cotton into cloth needs blowing, spinning, weaving and finishing), outbound logistics (storing and distribution to buyers), marketing and sales (advertising, promotion, sales force, quoting, channel selection, channel relations, and pricing), and service (installation, repairs, training, parts supply, and product adjustment).</p>	<p>transformisanjem sirovina u finalni proizvod), izlaznu logistiku (skladištenje i distribuciju do kupaca), marketing i prodaju (reklamiranje, promocija, prodaja, izbor kanala prodaje i cene) i usluge (ugradnja, popravka, obuka, snabdevanje delovima i podešavanje proizvoda).</p>
<p>Support activities include procurement (the function of purchasing inputs used in the firm's value chain), technology development (activities directed to improve products and processes), human resources management (recruiting, hiring, training development and compensation of all types of personnel), and firm infrastructure (general management, planning, finance, accounting and others).</p>	<p>Aktivnosti podrške uključuju nabavku (funkcija kupovine sirovina koje se koriste u lancu vrednosti preduzeća), razvoj tehnologije (aktivnosti usmerene na poboljšanje proizvoda i procesa), upravljanje ljudskim resursima (zapošljavanje, obuka, razvoj i naknada) i infrastrukturu preduzeća (opšti menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo i dr.).</p>
<p>A firm's value chain is embedded in a larger stream of activities, that is, the value system (see figure A4-4 in the appendices). The value system includes suppliers' value chains, the firm's value chain, channel value chains and the buyers value chains. Suppliers have value chains that</p>	<p>Sistem vrednosti uključuje dobavljačev lanac vrednosti, lanac vrednosti preduzeća, lanac vrednosti kanala distribucije (prodaje) i lanac vrednosti kupaca. Dobavljači imaju lanac vrednosti sa ciljem da kreiraju i isporučuju kupljene sirovine koji se koriste u lancu</p>

<p>create and deliver the purchased inputs used in a firm's chain. For instance, cotton farmers value chain will affect the input cost of a textile company. Linkages between suppliers' value chains and a firm's value chain provide opportunities for the firm to create value. In addition, many products pass through the value chain of channels (channel value) on their way to the buyer and these influence the firm's own activities. Channels perform such activities as sales, advertising and display that may substitute for or complement the firm's activities. The channel mark-up over a firm's selling price (channel value) often represents a large proportion of the selling price to the end user. Thus as with suppliers' linkages, co-ordinating and jointly optimising with the channels can lower cost or enhance differentiation.</p>	<p>vrednosti preduzeća. Na primer, lanac vrednosti proizvođača pamuka će uticati na troškove sirovina tekstilne kompanije. Veze između dobavljačevog lanca vrednosti i lanca vrednosti preduzeća pružaju mogućnosti za preduzeće da kreira vrednost. Pored toga, mnogi proizvodi prolaze kroz lanac vrednosti kanala distribucije na njihovom putu ka kupcu. Kanali distribucije obavljaju aktivnosti kao što su prodaja, oglašavanje i dr. Trošak kanala distribucije, kao sastavni deo prodajne cene preduzeća, često predstavlja veliki deo prodajne cene za krajnjeg korisnika. Na sledećem grafikonu je prikazana struktura vrednosnog sistema jednog preduzeća prema Porteru.</p>
<p>U slučaju teze posvećene Eritreji, ovaj primer ima smisla, jer Hailemariam govori i o uzgajivačima pamuka u Eritreji u empirijskom delu svoje studije. U Eritreji uzgajanje pamuka igra bitnu ulogu još od 1930. godine kada je Eritreja bila jedan od najvećih proizvođača pamuka na svetu. Danas je pamuk najpopularnija biljna kultura u Eritreji i zasadi pamuka zauzimaju oko 30% poljoprivrednog zemljišta u toj zemlji.</p> <p>U slučaju teze koja govori o restrukturiranju i privatizaciji u Srbiji, primer uzgajivača pamuka je potpuno neprimeren i besmislen. Pamuk se u Srbiji uopšte ne uzgaja.</p>	
<p>Porter's value chain approach provides a systematic way of understanding the behaviour of costs and revenues and the existing and potential sources of differentiation. With cost leadership, a firm sets out to become the low-cost producer in its industry. The firm has a broad scope and serves many industries' segments, and may even operate in related industries. The firm's</p>	<p>Porterov pristup lanca vrednosti obebeđuje sistematičan način razumevanja ponašanja troškova i prihoda, kao i postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije u odnosu na konkurenciju. Sa cenovnim liderstvom, preduzeće namerava da postane jeftin proizvođač u svojoj grani. Izvori cenovne prednosti uključuju potragu za ekonomijom obima, zaštićenom tehnologijom, preferencijalnim pristupom sirovi-</p>

<p>breadth is often important to its cost advantage. The sources of cost advantage include the pursuit of economies of scale, proprietary technology, preferential access to raw materials and others. Cost advantage results if a firm achieves a lower cumulative cost of performing value activities than its competitors. The strategic value of cost advantage hinges on its sustainability. Sustainability will be present if the sources of a firm's cost advantage are difficult for competitors to replicate or imitate. Cost advantage leads to superior performance if the firm provides an acceptable level of value to the buyer so that its cost advantage is not nullified by the need to charge a lower price than competitors.</p>	<p>nama i drugo. Cenovna prednost daje rezultate ako preduzeće ostvaruje niže kumulativne troškove obavljanja vrednosnih aktivnosti od svojih konkurenata. Strateška vrednost cenovne prednosti zavisi od njene održivosti. Održivost će biti prisutna ako izvore cenovne prednosti preduzeća konkurenti teško mogu da ponove ili imitiraju. Cenovna prednost dovodi do superiornih performansi ako preduzeće pruža prihvatljiv nivo vrednosti za kupce, na način na koji njegova cenovna prednost nije poništena zbog potrebe da naplati nižu cenu od konkurencije.</p>
<p>In a differentiation strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more attributes that many buyers in an industry perceive as important and then uniquely positions itself to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a premium price. Differentiation can be based on the product itself, the delivery system by which it is sold, the marketing approach, and a broad range of other factors. A firm must truly be unique at something or be perceived as unique if it is to expect a premium price. Differentiation derives fundamentally from creating value for the buyer through a firm's impact on the buyer's value chain.</p>	<p>U strategiji diferencijacije, preduzeće teži da bude jedinstveno u svojoj delatnosti u nekoliko dimenzija koje su široko cenjene od strane kupaca. Preduzeće bira jedan ili više atributa koje mnogi kupci u grani vide kao važne i onda se pozicionira da zadovolji te potrebe. Preduzeće biva nagrađeno za svoju jedinstvenost cenovnom premijom. Diferencijacija može biti zasnovana na samom proizvodu, sistemu isporuke kojim se vrši prodaja, marketinškom pristupu, kao i na širokom spektru drugih faktora. Preduzeće mora biti istinski jedinstveno u nečemu ili da se doživljava kao jedinstveno, ako očekuje cenovnu premiju. Diferencijacija potiče suštinski od stvaranja vrednosti za kupca kroz uticaj preduzeća na lanac vrednosti kupca.</p>
<p>Rappaport [1986, p.76], provided a framework analysis for value creation, that is indicated by him as</p>	<p>Model mreže vrednosti (Value Network Model) kreirao je autor Rappaport. Kao i do sada navedeni</p>

<p>a “shareholder value network”. Value creation addresses the change in value over a period. Rappaport [1986] Value Creation Network Model is helpful in answering the third research sub-question of this study because it shows the determinants of value. It also provides measures of performance which are needed for answering the fourth research sub-question of this study, have companies been creating value during 1991-1997, to what extent and how? In addition, this model provides a framework for value creation by restructuring operations, investment, and financing, which are the kinds of restructuring that are addressed in the fifth research sub-question of this study. The Rappaport model was also used in acquisitions in the western market economies and thus may also be helpful in understanding privatisation acquisitions.</p>	<p>modeli vrednosti, i ovaj model pruža konceptualni okvir za analizu procesa kreiranja vrednosti kapitala. Kreiranje vrednosti kapitala preduzeća podrazumeva promenu u visini njegove vrednosti tokom određenog perioda. Navedeni model je od pomoći jer ukazuje na osnovne determinante vrednosti. Ovaj model pruža okvir za kreiranje vrednosti restrukturiranjem, investiranjem i finansiranjem. Osim toga, model se može koristiti u akvizicijama u tržišnim ekonomijama, a time može da pomogne i u razumevanju akvizicija u procesu privatizacije.</p>
<p>The “shareholder value approach” estimates the economic value of an investment by discounting forecasted cash flows by the cost of capital. The total economic value of an entity such as a company or business unit is the sum of the value of its debt and its equity. The shareholder value is the difference of the value of the total firm and the market value of debt. The total value of the firm consists of three components, that is, the present value of cash flow from operations during the forecast period, “residual value” which represents the present value of the business attributable to the period beyond the forecast period and the current value of marketable securities and other investments that can be converted to cash.</p>	<p>U svojoj osnovi, model koristi DCF pristup merenju ostvarene vrednosti kapitala. Model procenjuje ostvarenu vrednost kapitala za akcionare diskontovanjem projektovanih novčanih tokova korišćenjem ponderisane prosečne cene kapitala kao diskontnog faktora. Ovako ostvarena vrednost predstavlja zbir vrednosti akcijskog (sopstvenog) i pozajmljenog kapitala i označava ukupnu vrednost kompanije. Vrednost samo akcijskog, odnosno sopstvenog kapitala je razlika između ukupne vrednosti kompanije i vrednostipozajmljenog kapitala, odnosno duga. Prema ovom modelu, ukupna vrednost kapitala jednog preduzeća se sastoji od tri komponente: sadašnje vrednosti budućih slobodnih novčanih tokova u periodu projekcije, sadašnje vrednosti rezidualne vrednosti</p>

	nakon perioda projekcije, kao i sadašnje tržišne vrednosti gotovine, utrživih hartija od vrednosti i drugih investicija koje se mogu konvertovati u gotovinu u ovom trenutku.
--	---

У другој групи плагираних делова текста и идеја налазе се копиране илустрације из тезе др Стефаноса Хаилемариама. Те илустрације заузимају идентично место и распоред у параграфима и реченицама које је Синиша Мали од речи до речи превео – доказ за то је у Прилогу #2.

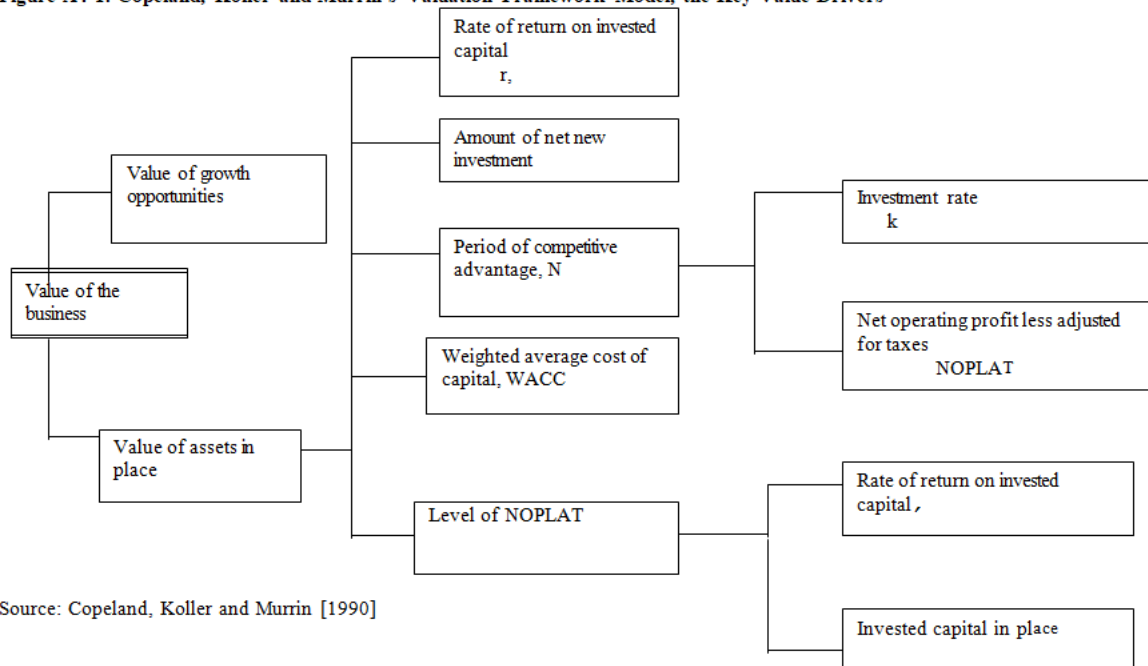
Последња илустрација у Прилогу #2 на стр. 20 копирана је из брошуре Агенције за Приватизацију и јасно показује да је Синиша Мали злоупотребљавао положај, као и ресурсе државе у изradi свог доктората. Та илустрација у брошури има јасно назначеног аутора, кога Синиша Мали није уредно навео.

Доказ: Прилог #2.

Stefanos Hailemariam

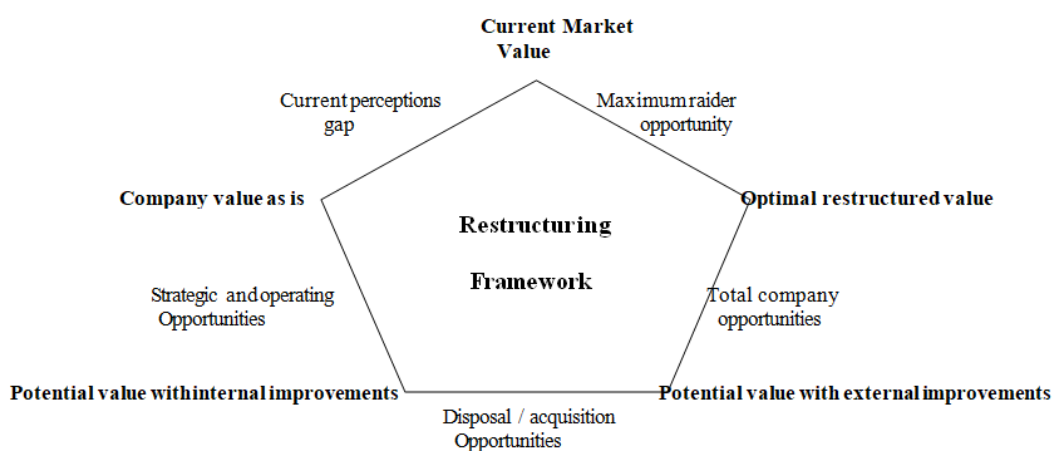
Appendices A4

Figure A4-1. Copeland, Koller and Murrin's Valuation Framework Model, the Key Value Drivers



Stefanos Hailemariam

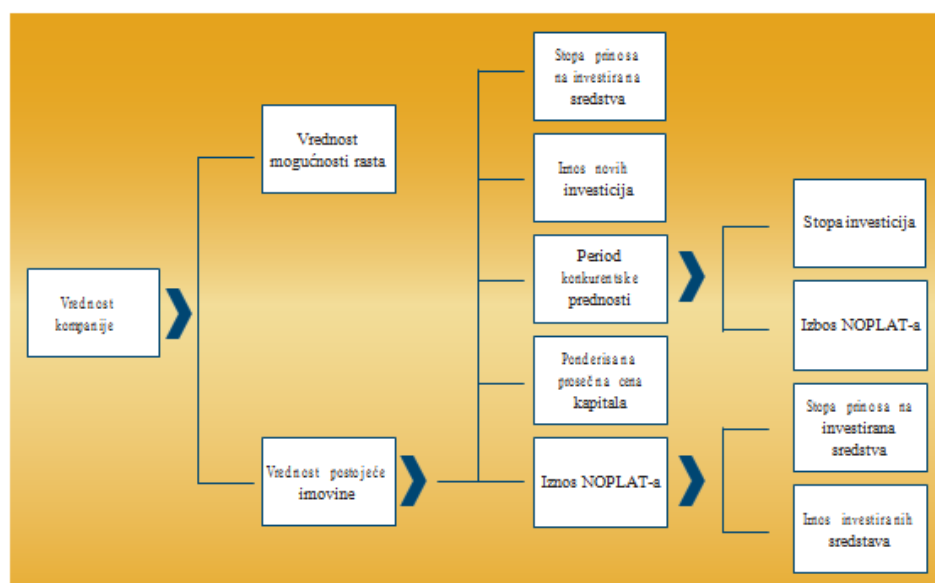
Figure A4-2. Pentagon Framework for Assessing Restructuring Opportunities



Source: Copeland, Koller and Murrin [1990, p. 37]

“Siniša Mali”

Grafikon 2. Ključni faktori vrednosti u poslovanju kompanije



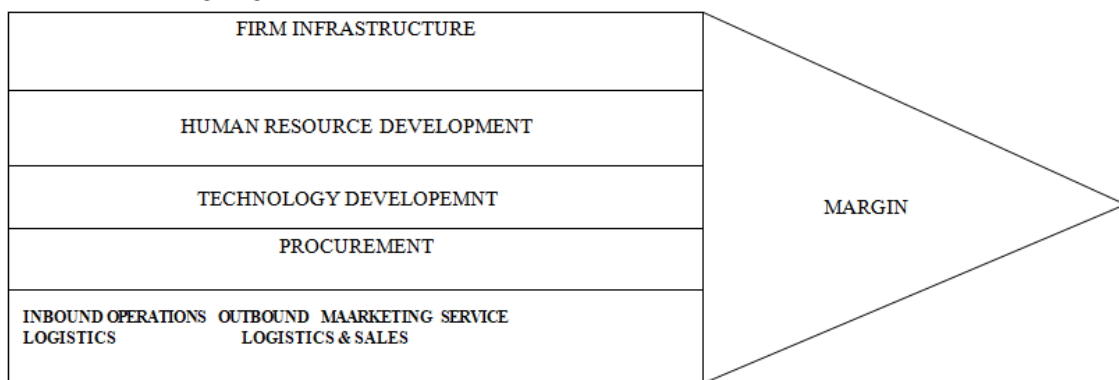
“Siniša Mali”

Grafikon 5. Pentagon restrukturiranja



Stefanos Hailemariam

Figure A4-3 The Porter's [1985] Generic Value Chain model

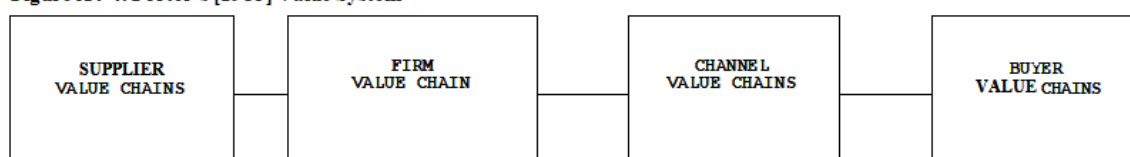


N.B. The lower level bolded items are called primary *activities*.

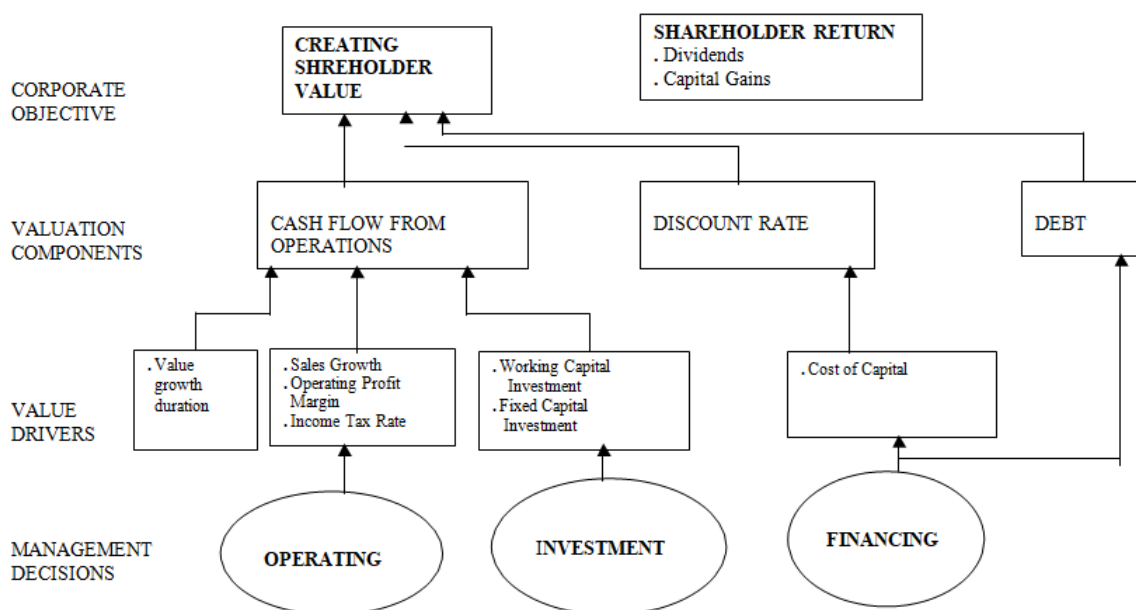
The top levels, except the last level written in bold, are called *support activities*.

Stefanos Hailemariam

Figure A4-4. Porter's [1985] Value System



Stefanos Hailemariam



The Shareholders Value Network Model [Rappaport, 1986, p. 76]

“Siniša Mali”

Grafikon 6. Osnova lanca vrednosti u okviru preduzeća



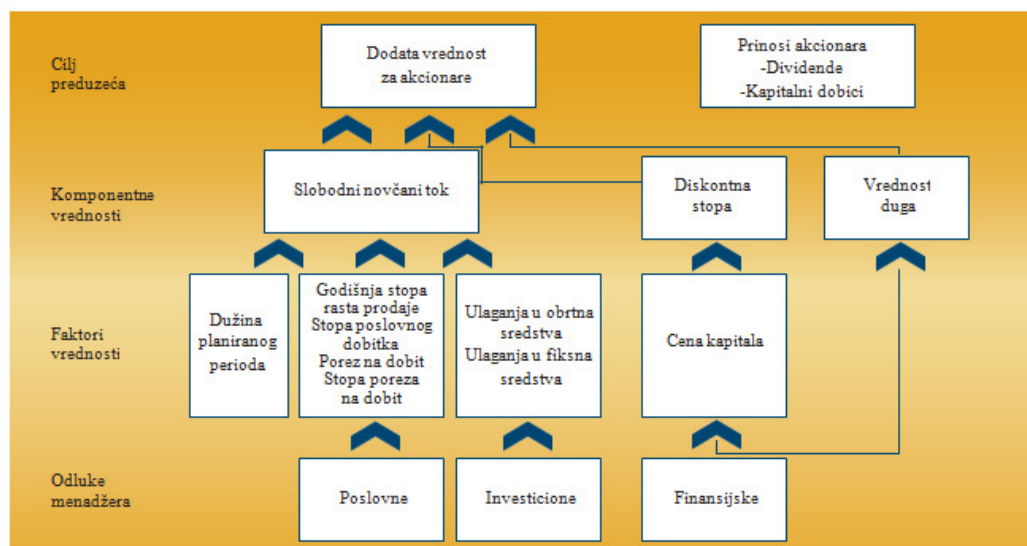
“Siniša Mali”

Grafikon 7. Struktura vrednosnog sistema



“Siniša Mali”

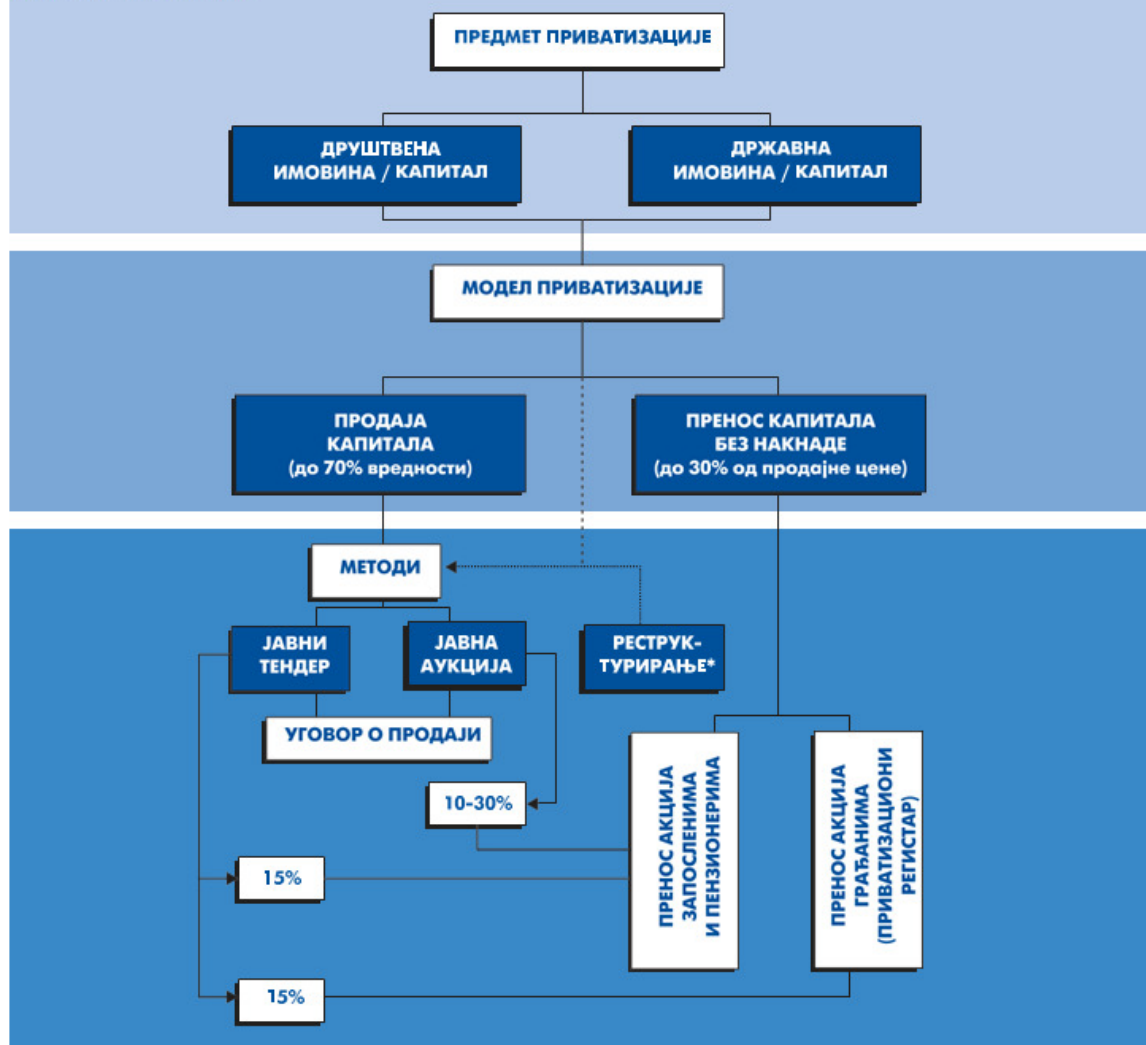
Grafikon 9. Model mreže vrednosti



Ile Kovačević - Agencija za Privatizaciju

PREDMET, MODEL I METODI PRIVATIZACIJE

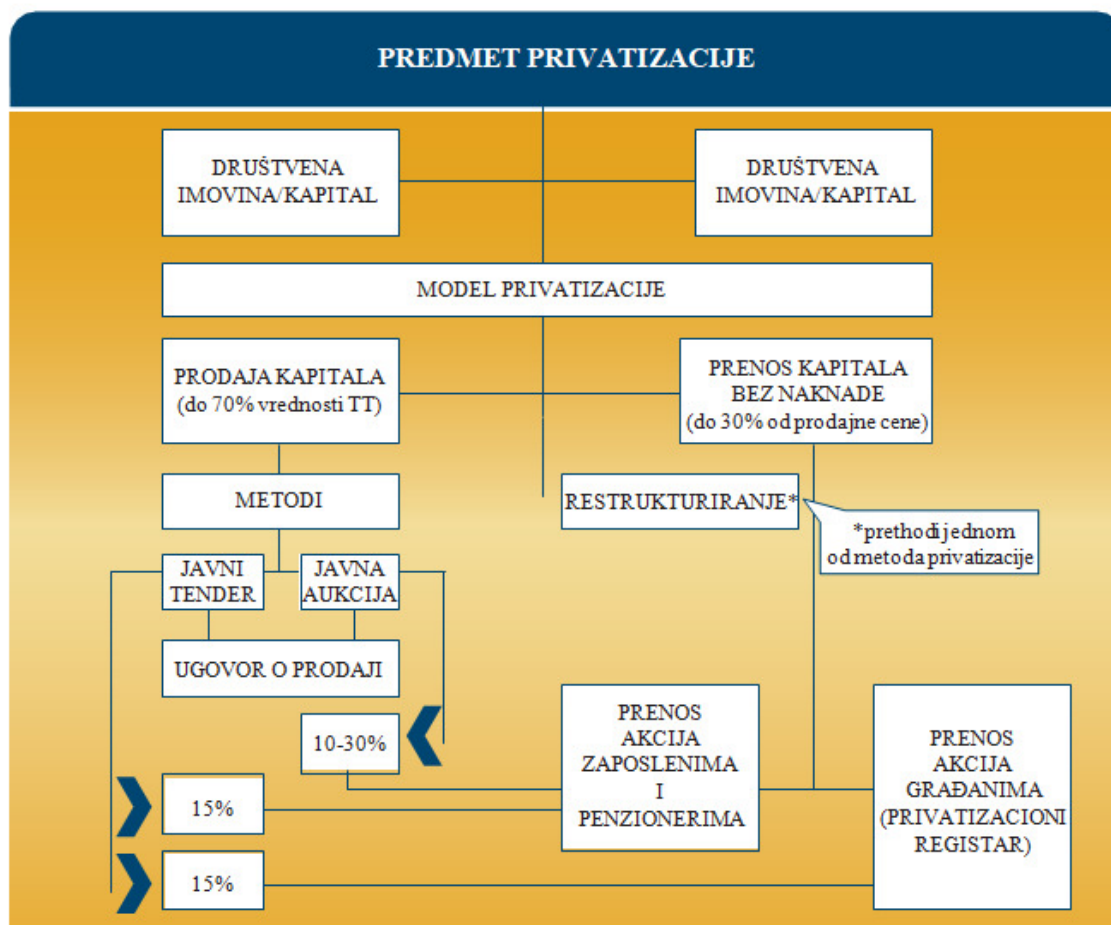
AUTOR ŠEME: Ile Kovačević



*PRETHODIЈEDNOM OD METODA PRIVATIZACIЈE

“Siniša Mali”

Grafikon 12. – Metodi privatizacije



У трећој групи плагијата налазе се докази о директном сопу – **paste плагирању**. Синиша Мали је у својој тези копирао и стил слова: када др Стефанос Хаилемариам подебља (**bold**) или искоси слова (*italic*), Синиша Мали у својој тези такође подебља или искоси слова на идентичном месту у реченици коју је дословце превео – доказ за то је у Прилогу #3.

Доказ: Прилог #3.

Stefanos Hailemariam

strana 61.

In a *differentiation* strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more attributes that many buyers in an industry perceive as important and then uniquely positions itself to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a premium price. Differentiation can be based on the product itself, the delivery system by which it is sold, the marketing approach, and a broad range of other factors. A firm must truly be unique at something or be perceived as unique if it is to expect a premium price. Differentiation derives fundamentally from creating value for the buyer through a firm's impact on the buyer's value chain.

strana 62.

Sales growth is the percentage increment of sales expected in a period. It shows the market growth potential of a company. Normally the higher the sales growth, the higher the value of the company.

Operating profit margin is the ratio of pre-interest, pre-tax operating profit to sales. The net profit is calculated by deducting cost of goods sold, selling and administrative expenses from sales.

Fixed capital investment is the money invested in acquiring long term assets such as building, equipment, land and other long-term investments. Capital expenditures include expenditures on new (and replacement of) property, plant and equipment. The incremental fixed capital investment is defined as capital expenditures in excess of depreciation expense.

Working capital investment represents the net investment in accounts receivable, inventory, accounts payable, and accruals that are required to support sales growth. Increases in working capital requirements reduce the value of a company.

The *corporate income tax rate* represents taxes on operating profit for a period (e.g. a fiscal year) that are either paid by instalments during the year or are a liability at the end of the year. It is the amount of tax attributable to the operating profit. It does not include taxes on interest income and other non-operating income items.

Cost of capital: The appropriate rate for discounting the company's cash flow stream is the weighted average cost of debt and equity capital. Estimating the cost of capital is essential for establishing the minimum acceptable rate of return or hurdle rate that management should require on new investment proposals. Investments yielding returns greater than the cost of capital will create shareholder value, while those yielding less than the cost of capital will decrease shareholder value. The relevant weight of debt and equity is based on the proportion that the firm targets for its capital structure over the long-term planning period. The relevant rate for the cost of debt is the long-term rate or yield to maturity which reflects the rate currently

“Siniša Mali”

strana 66.

U *strategiji diferencijacije*, preduzeće teži da bude jedinstveno u svojoj delatnosti u nekoliko dimenzija koje su široko cenjene od strane kupaca. Preduzeće bira jedan ili više atributa koje mnogi kupci u grani vide kao važne i onda se pozicionira da zadovolji te potrebe. Preduzeće biva nagrađeno za svoju jedinstvenost cenovnom premijom. Diferencijacija može biti zasnovana na samom proizvodu, sistemu isporuke kojim se vrši prodaja, marketinškom pristupu, kao i na širokom spektru drugih faktora. Preduzeće mora biti istinski jedinstveno u nečemu ili da se doživljava kao jedinstveno, ako očekuje cenovnu premiju. Diferencijacija potiče suštinski od stvaranja vrednosti za kupca kroz uticaj preduzeća na lanac vrednosti kupca.

strana 68.

Rast prodaje je procenat povećanja prodaje koji se očekuje u budućnosti i pokazuje rast tržišnog potencijala kompanije. Što je veći potencijal rasta prodaje, veća je i vrednost kompanije.

Stopa ostvarenog poslovnog rezultata se izračunava kao procenat ostvarene poslovne dobiti u odnosu na vrednost ostvarene prodaje u posmatranom periodu.

Stopa poreza na dobit predstavlja iznos poreza koji se plaća na ostvareni poslovni rezultat za određeni period.

Investicije u trajna obrtna sredstva predstavljaju neto ulaganja u potraživanja, zalihe, dobavljače i aktivna vremenska razgraničenja, koja su potrebna da podrže rast prodaje. Povećanje u iznosu potrebnom za finansiranje trajnih obnih sredstava umanjuje vrednost kompanije.

Kapitalne investicije predstavljaju iznos sredstava koji je uložen u nabavku fiksne imovine, kao što su objekti, oprema, zemljište i ostale dugoročne investicije.

Cena kapitala predstavlja diskontnu stopu koja se koristi za diskontovanje novčanih tokova preduzeća i definisana je kao ponderisani prosek cene pozajmljenog i cene akcijskog, odnosno sopstvenog kapitala. Procena cene kapitala je od suštinske važnosti za uspostavljanje minimalno prihvatljive stopa prinosa ili stope koju menadžment treba da zahteva od novih investicionih ulaganja. Investicije koje daju veći prinos od cene

Четврта група плагијата показује **не само намеру и несавесност кандидата Малог, већ и Стручне комисије**. Уместо да Стручна комисија наложи Синиши Малом да се извини ауторима од којих је копирао и преписивао, она закључује да је Синиша Мали **чак боље цитирао оригиналне изворе од др Стефаноса Хаилемариама**, од кога је Синиша Мали од речи до речи превео више десетина страна, преузео велики број илустрација, па чак и стил слова. Да је та тврдња Стручне комисије неистинита, демонстрирано је у **Прилогу #4**, а и горе је овај пример већ поменут. Др Стефанос Хаилемариам цитира рад „Cappelli-Konijnbergen [1995]“, док Синиша Мали у истој реченици коју је директно превео, тај рад цитира као „Два аутора, Cappelli i Konijnbergen, ...“ Ово је рад **једног** аутора J. van Cappelli-Konijnberga. Из овог примера је јасно да Синиша Мали није ни погледао рад који цитира, и да у ствари без разумевања директно преводи др Стефаноса Хаилемариама. Али из овог прилога се види и то да Стручна комисија ФОН-а није ово приметила, односно да није објективно испитала плагијате Синише Малог.

Доказ: Прилог #4.

“Siniša Mali”

Dva autora, Cappelli i Konijnbergen, su identifikovali pet pojedinačnih struktura koje pomažu u stvaranju vrednosti: struktura imovine, struktura kapitala, upravljačka struktura, struktura troškova i organizaciona struktura⁴⁰. Struktura imovine pokazuje strukturu ukupnih sredstava kompanije koje ona koristi kako bi ostvarila svoje ciljeve. Struktura kapitala se bavi formom i relativnim iznosima pojedinačnih elemenata kapitala koji se koriste za finansiranje poslovanja. Ova struktura se odnosi na kombinaciju pozajmljenog i sopstvenog kapitala koji se koristi za finansiranje poslovnih operacija. Upravljačka struktura podrazumeva način zaštite i rešavanje sporova u vezi procesa koji se koriste za kontrolu i koordinaciju aktivnosti različitih zainteresovanih strana. Idealan sistem upravljanja pruža menadžerima dovoljno slobode da rade i da budu odgovorni za ono što su uradili. Struktura troškova uključuje troškove poslovanja i ostale troškove. Promene u strukturi troškova, kao što su realokacija radno intenzivne proizvodnje u zemlje sa niskim cenama rada, mogu da poboljšaju profitabilnost preduzeća. Konačno, organizaciona struktura kao, na primer, broj poslovnih jedinica u organizaciji, može da utiče na tok komunikacije i poboljšanje

⁴⁰ McTaggart J., Kontes, P., Mankins, M., „Managing for Superior Shareholder Returns, The Value Imperative“, The Free Press, New York, 1994., str 56

⁴¹ Cappelle-Konijnbergen, „Restructuring, Firm Performance and Control Mechanism“, Tilburg University, Research Memorandum, 1995., str. 7

Stefanos Hailemariam

In line with the above arguments also, Cappelli-Konijnberg [1995] identified five individual structures that help in value creation, that is, asset structure, capital structure, governance structure, cost structure and organisation structure. The asset structure shows the composition of the total assets the firm exploits to realise its goals. The capital structure deals with the form and relative amounts in which securities should be issued to finance investments. It refers to a mixture of long-term debt and equity the firm uses to finance its operations. Capital restructuring changes this mixture. The governance structure is the different sets of incentives; safeguards and disputes resolution processes used to control and co-ordinate the actions of various stakeholders. An ideal governance system gives managing directors enough freedom to work and make them accountable for what they did. The cost structure includes costs of operations and overheads. Changes in cost structures such as re-location of labour-intensive production to low-labour cost countries can improve the profitability of enterprises. Organisation structure such as the number of divisions in an organisation can, for example, affect the communication flow and improving this by restructuring might, therefore, create value for the firm.

Bibliographic information

Title: Restructuring, Firm Performance and Control Mechanisms
Volume 710 of FEW / Tilburg University, Faculty of Economics and Business Administration
Research memorandum
Author: Josien van Cappelle-Konijnberg
Publisher: Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg University, 1995
Length: 43 pages



Пета група плагијата није била у фокусу испитивања Стручне комисије. Стручна комисија посебно истиче, задебљаним словима, да „у деловима I, V, VI и Закључак“ не постоји „нити једна примедба, налаз или доказ путем којих се оспорава оригиналност рада“.

Ова тврдња Стручне комисије је материјално нетачна, али и небитна. Када је предавао тезу, Синиша Мали је потписао изјаву да његова теза у целини не крши ауторска права као и да није користио туђу интелектуалну својину. Насупрот тој изјави стоји чињеница да је, на пример, у горе наведеним, али и у главама II, III и IV свог рада масивно копирао и од речи до речи преводио текст, прецртавао слике, па чак и стил слова.

Да је тврдња и материјално нетачна показује се у **Прилогу #5**, где су предочени докази да и у тим поглављима тезе Синише Малог постоје плагирани делови.

Доказ: Прилог #5.

Ne postoji savršen model privatizacije. Čak ni odličan, kod koga bi vrline ubedljivo pretezale nad nedostacima. Svaki prate teškoće ove ili one prirode. Stoga je izbor između metoda težak i mora biti zasnovan kako na ciljevima koji se žele ostvariti, tako i na spoznaji relevantnih prilika u zemlji. Rasprava o prednostima i nedostacima pojedinih modela privatizacije, data u prethodim odeljcima, pruža osnovu za predlog i izbor novom metoda privatizacije u Srbiji. Izbor modela privatizacije treba da zavisi od (1) načelnih prednosti i nedostataka pojedinih metoda privatizacije, (2) stanja preduzeća koja bi trebalo privatizovati i (3) ekonomskog i političkog ambijenta u kome se odvija privatizacija. O modelima i njihovim prednostima i nedostacima već je bilo reči.

Da bi potvrdili ovu tezu, najpre treba pomenuti da ne postoji savršen model privatizacije, čak ni odličan, kod koga bi vrline ubedljivo pretezale nad nedostacima. Svaki prate teškoće ove ili one prirode. Stoga je izbor između metoda težak i mora biti zasnovan kako na ciljevima koji se žele ostvariti, tako i na spoznaji relevantnih prilika u zemlji. Drugim rečima, izbor modela privatizacije treba da zavisi od načelnih prednosti i nedostataka pojedinih metoda privatizacije, stanja preduzeća koja bi trebalo privatizovati, kao i ekonomskog i političkog ambijenta u kome se odvija privatizacija.

(б) Недопуштено преузимање делова текста из студије „Нови модели приватизације у Србији“, аутора проф. Др Бориса Беговића, др Бошка Живковића и др Бошка Мијатовића

Синиша Мали је дословно преписао делове студије „Нови модел приватизације у Србији“, чији су аутори проф. др Борис Беговић, проф. др Бошко Живковић и др Бошко Мијатовић, научни саветник. Студија је објављена у децембра 2000. године од стране Центра за либерарно демократске студије, па у односу на дисертацију С. Малог представља **раније објављено ауторско дело**.

Један од аутора студије, др Бошко Мијатовић, научни саветник у свом ауторском тексту, објављеном у дневном листу „Данас“, 27. фебруара 2018. године наводи следеће:

“Очигледно је да су државне и универзитетске власти решиле да сачекају да тема оде у заборав пред налетом нових збивања. Чак ни скорашња петиција коју је потписало више стотина универзитетских професора и научних радника са докторатом поводом плагијата Синише Малог не утиче на њихов став. На Универзитету већ годинама не може да се формира комисија за испитивање овог доктората, а председник Републике брани Малог као да је за то компетентан.

У јавности се повремено јави сумња о снази доказа да се ради о плагијату (ретко кога не мрзи да пролази кроз странице и странице доказа професора Раше Карапанџе). Играјући на ту карту, Факултет организационих наука, на коме је Синиша Мали докторирао, крајње безочно је закључио да нема речи о плагијату. Могу да разумем њихов интерес да сакрију бруку, али се надам да ће их губитак репутације коштати.

Да би се ова сумња макар мало развејала, навео сам доле неке делове дисертације Сенише Малог паралелно са мојим текстом из студије Нови модел приватизације у Србији коју смо проф. др Борис Беговић, проф. др Бошко Живковић и ја објавили децембра 2000. године и која је доступна на интернет адреси <http://www.clds.rs/pdf-s/s-privatizacija.pdf>. Како се може видети, ради се о правом и дословном преписивању, без имало препричавања. Недвосмислен плагијат. А ово наведено свакако није све што је г. Мали преузео у свој докторат.

До сада се нисам јављао јер сам желео да моја држава и мој универзитет реше проблем на прави начин, а не да ја радим њихов посао, на пример кроз тужбу суду за плагијат. Очигледно је да су се ове наде изјаловиле.”

Плагијани пасуси у дисертацији Сенише Малог

Беговић, Живковић и Мијатовић	Сениша Мали
Повраћај може бити у облику натуралне реституције (враћања имовине, односно предузећа у својину) или сувласништва на датом предузећу или имовини или у облику компензације у виду сувласништва на неком другом предузећу или имовини или у облику државних обвезница или новца. Иако се реприватизација у источноевропским земљама врши из других разлога (морални, кредибилитет државе), ипак је њен споредни ефект приватизација друштвеног или државног капитала.	Повраћај може бити у облику натуралне реституције (враћање имовине, односно предузећа у својину), сувласништва на датом предузећу или имовини, у облику компензације у виду сувласништва на неком другом предузећу или имовини и, коначно, у облику државних обвезница или новца. Иако се реприватизација у источноевропским земљама врши из других разлога (морални, кредибилитет државе), ипак је њен споредни ефект приватизација друштвеног или државног капитала.
Најстарији метод приватизације је продаја државног предузећа приватним лицима. Та техника коришћена је и користи се и даље у развијеном делу света, као и у земљама у развоју. Најпознатији пример је	Најстарији метод приватизације је продаја државног предузећа приватним лицима. Та техника коришћена је и користи се и даље у развијеном делу света, као и у земљама у развоју. Најпознатији пример је

<p>приватизација у Великој Британији током 1980-их година, која је и покренула талас приватизације у целом свету.</p>	<p>приватизација у Великој Британији током 1980-их година, која је покренула и талас приватизације у целом свету.</p>
<p>Два су основна метода продаје: јавни упис акција и директна продаја најповољнијем понуђачу. Код првог, држава фиксира цену акције и нуди их на продају заинтересованима, било приватним лицима, било институционалним инвеститорима. Код другог, држава организује прикупљање понуда на конкурентски начин (тендери) или непосредно преговара са заинтересованим инвеститорима. Могућа је и комбинација ова два метода продаје.</p>	<p>Два су основна метода продаје: прво, јавни упис акција; друго, директна продаја најповољнијем понуђачу. Код првог, држава фиксира цену акције и понуди их на продају заинтересованима – било приватним лицима, било институционалним инвеститорима. Код другог, држава организује прикупљање понуда на конкурентски начин (тендери) или непосредно преговара са заинтересованим инвеститорима. Могућа је и комбинација ових двају метода продаје.</p>
<p>Продаја је практично једини примењен метод приватизације у развијеним земљама и земљама у развоју. Понекад се одступа од метода продаје по пуној цени, јер владе, као британска својевремено, теже ширењу акционарства и јачању средњег слоја, па организују јавни упис акција са нижим ценама од тржишних уколико их купују грађани. Идеја је да се попустима обезбеде капитални добици купаца-грађана и тако они подстакну на упис.</p>	<p>Продаја је практично једини примењен метод приватизације у развијеним земљама и земљама у развоју. Понекад се одступа од метода продаје по пуној цени, јер владе, као британска својевремено, теже ширењу акционарства и јачању средњег слоја, па организују јавни упис акција са нижим ценама од тржишних уколико их купују грађани. Идеја је да се попустима обезбеде капитални добици купаца-грађана и да се они подстакну на упис.</p>
<p>У земљама у транзицији,</p>	<p>У земљама у транзицији,</p>

<p>приватизацију кроз продају најдоследније су користили Немачка (за источнонемачку привреду), Мађарска и Естонија. Уколико је за источнонемачку приватизацију јасно зашто је искључиво била ослоњена на продају, интересантно је погледати разлоге Мађарске и Естоније: у обе земље је превагнуло схватање да се добро управљање приватизованим предузећима може остварити једино уколико се она продају, а не и уколико се бесплатно поделе грађанима или делимично бесплатно запосленима.</p>	<p>приватизацију кроз продају најдоследније су користиле Немачка, Мађарска и Естонија. Уколико је за источнонемачку приватизацију јасно зашто је искључиво била ослоњена на продају, интересантно је погледати разлоге Мађарске и Естоније: у обе земље је превагнуло схватање да се добро управљање приватизованим предузећима може остварити једино ако се она продају, а не и уколико се бесплатно поделе грађанима или делимично бесплатно запосленима.</p>
<p>Реформска естонска влада чак је ангажовала стручњаке немачке приватизационе агенције Тројханд у концепцијским и техничким пословима, уз велико ослањање на међународне тендере.</p>	<p>Реформска естонска влада чак је ангажовала стручњаке немачке приватизационе агенције Тријханд у концепцијским и техничким пословима, уз велико ослањање на међународне тендере.</p>
<p>Потреба за приватизацијом великог броја предузећа у земљама у транзицији покренула је око 1990. године потрагу за иновативним приступом. И пронађена је ваучерска приватизација. Идеја је једноставна: грађанима се бесплатно подели специјалан приватизациони новац (ваучери), којима они купују акције предузећа.</p>	<p>Потреба за приватизацијом великог броја предузећа у земљама у транзицији покренула је око 1990. године потрагу за иновативним приступом и пронађена је ваучерска приватизација, која се заснива на бесплатној подели специјалног приватизационог новца (ваучери) грађанима, којима они купују акције предузећа.</p>
<p>Ваучери се могу дати</p>	<p>Ваучери могу да се дају</p>

<p>грађанима или у једнаком или у неједнаком износу, а према годинама старости или радног стажа и неким другим карактеристикама. Ваучерска приватизација може бити организована централизовано, за већи број предузећа одједном (чешки систем), или децентрализовано, за свако предузеће појединачно (руски систем).</p>	<p>грађанима или у једнаком или у неједнаком износу, а према годинама старости или радног стажа и неким другим карактеристикама. Ваучерска приватизација може бити организована централизовано, за већи број предузећа одједном (чешки систем) или децентрализовано, за свако предузеће појединачно (руски систем).</p>
<p>Најпознатије ваучерске приватизације су чешка (и словачка) и руска, а делом су јој прибегле Пољска, Литва, Летонија, Словенија, као и централноазијске републике (Јерменија, Казахстан, Киргизија).</p>	<p>Најпознатије ваучерске приватизације су чешка, словачка и руска, а делом су јој прибегле Пољска, Литванија, Летонија, Словенија, као и централноазијске републике (Јерменија, Казахстан, Киргизија).</p>
<p>Чешка приватизација је била централизована, при чему је држава истовремено продавала велики број предузећа користећи итеративну технику промене “цена”. Пошто су ваучери били непреносиви међу грађанима, формирано је више инвестиционих фондова који су акумулирали ваучере грађана и “куповали” акције предузећа.</p>	<p>Чешка приватизација је била централизована, при чему је држава истовремено продавала велики број предузећа користећи итеративну технику промене цена. Пошто су ваучери били непреносиви међу грађанима, формирано је више инвестиционих фондова који су акумулирали ваучере грађана и куповали акције предузећа.</p>
<p>У Русији је ваучерска приватизација била децентрализована, а ваучери преносиви. Ипак, купопродаја ваучера је била скромна, а већина је инвестирана у предузећа у којима су власници</p>	<p>У Русији је ваучерска приватизација била децентрализована, а ваучери преносиви. Ипак, купопродаја ваучера је била скромна, а већина је инвестирана у предузећа у којима су власници</p>

ваучера били запослени.	ваучера били запослени.
<p>Акционарство запослених подразумева знатне попусте на цену акција (или делимично бесплатну поделу) менаџерима и/или запосленима у предузећима која се приватизују. Она тако представља комбинацију продаје и бесплатне поделе, али с тим да су бенефиције поделе ограничене на запослене у датом предузећу. Одложено плаћање је уобичајено, како би био савладан проблем недовољне куповне снаге запослених.</p>	<p>Акционарство запослених подразумева знатне попусте на цену акција (или делимично бесплатну поделу) менаџерима и/или запосленима у предузећима која се приватизују. Она тако представља комбинацију продаје и бесплатне поделе, али с тим да су бенефиције поделе ограничене на запослене у датом предузећу. Одложено плаћање је уобичајено, како би се савладао проблем недовољне куповне моћи запослених.</p>
<p>Акционарству запослених популарно је на подручју бивше Југославије, као политички најбезболнији начин преласка из самоуправне у приватну привреду. Најбезболнији зато што акционарство запослених најмање мења тип контроле над предузећем – она остаје у рукама запослених, бар у кратком и средњем року, до већег промета и концентрације акција. Стога су јој прибегле Словенија, Хрватска, Србија и Македонија.</p>	<p>Акционарство запослених било је популарно на подручју бивше Југославије, као политички најбезболнији начин преласка из самоуправне у приватну привреду. Најбезболнији зато што акционарство запослених најмање мења тип контроле над предузећем: она остаје у рукама запослених, бар у кратком и средњем року. Стога су јој прибегле Словенија, Хрватска, Србија и Македонија.</p>

Прилог: Студија наведених аутора, под наведеним насловом.

3) Погрешна примена материјалног права

У одлуци Наставно-научног већа ФОН-а, заснованој на Стручном мишљењу и на одлуци етичког органа ФОН-а, није примењено материјално право садржано у Закону о ауторском и сродним правима и у Етичком кодексу Универзитета у Београду, у деловима који се односе на плагирање и примену правила цитирања, а морало је бити. **Наиме, одлуке надлежних органа о плагијату не доносе се само на основу стручних мишљења, већ се мора применити важеће право.**

Члан 49. Закона о ауторском и сродним правима (даље: ЗАСП), „Службени гласник РС“, бр. 104/2009, 99/2011, 119/2012 и 29/2016, гласи:

„Дозвољено је без дозволе аутора и без плаћања ауторске накнаде умножавање, као и други облици јавног саопштавања кратких одломака ауторског дела (право цитирања), односно појединачних кратких ауторских дела, под следећим условима:

- 1) да је дело објављено;
- 2) да се поменути делови, односно кратка дела, без измена, интегришу у друго дело ако је то неопходно ради илустрације, потврде или референце, уз јасну назнаку да је реч о цитату и у складу са добрим обичајима;
- 3) да се на погодном месту наведе ко је аутор цитираног дела, који је наслов цитираног дела, када је и где је цитирано дело објављено, односно издато, уколико су ти подаци познати.“

На основу ове законске одредбе, у спорној дисертацији кандидата Малога, делови туђег текста су могли бити пуноважно дословно цитирани само ако се ради о (а) **кратким деловима** туђег текста; (2) о деловима туђег текста **без измена**; (3) ако је преузимање туђег текста **неопходно ради илустрације, потврде или референце**; (4) ако су ти делови **туђег текста јасно назначени** са следећим саставним деловима: аутор цитираног текста, наслов цитираног дела, подаци о томе када и где је цитирано дело објављено односно издато, ако су ти подаци познати. Поред тога, потребно је да цитирање буде **у складу са добрим обичајима, који искључују намеру обмане или непостојање потребне академске пажње.**

Све ове критеријуме морала је узети у обзир како Стручна комисија, тако и етички орган ФОН-а, као и Наставно-научно веће ФОН-а. Међутим, ова законска одредба не само да није цитирана, већ уопште није узета у обзир ни у Стручном мишљењу, нити у одлукама наведених органа ФОН-а.

Уместо тога, као што проистиче из дела 2) ове жалбе – о погрешно и непотпуно утврђеном чињеничном стању – чињеница је: (а) **да су позамашни делови туђег текста инкорпорисани у спорну докторску дисертацију**; (б) **да су делови туђег текста преведени са енглеског на српски језик и приказани као сопствени текст**; (3) **да се преузима туђи текст као сопствени, а не да се тај туђи текст уноси у сопствени ради законом допуштене сврхе тј. ради илустрације, потврде или референце**; (4) **да су - без икаквог, не само јасног, него икаквог означања туђег дела, означавањем имена аутора, назива дела и других података - туђи текст и идеје представљени као сопствени, а да се чак ни у попис литературе не увршћује дисертација С. Хаилемариама и други извори, из којих су, кршењем забране**

плагирања и кршењем правила цитирања, преузети делови и представљени као сопствени текст.

Такође, Стручна комисија, као и наведени органи ФОН-а су пропустили да оцене да ли је преузимање туђих текстова које су утврдили “у обиму од 7%“ извршено у складу са добрим обичајима, тј. да ли је извршено са намером или без намере обмањивања од стране аутора спорне дисертације С. Малог и да ли је извршено услед недопуштене академске непажње и немара, а били су дужни и ову оцену да дају, нарочито зато што су се позвали на „међународне стандарде“.

У стручној литератури на српском језику објављен је рад проф. др Владимира В. Водинелића, под насловом „Забрана плагирања и право цитирања у науци“, у часопису „Правни записи“ Правног факултета Универзитета Унион у Београду, бр. 1/2015, стр. 126 – 200, у којем је детаљно обрађен наведени законски оквир о забрани плагирања и правилима цитирања. Закључци аутора В. В.Водинелића, изведени на основу ових разматрања о **конститутивним елементима плагијата**, су следећи:

„а. Да постоји ауторско дело, са или без ауторскоправне заштите (даље: изворно дело или преузето дело);

б. да постоји још једно дело (плагијаторско дело), које је потпуно или битно подударно са изворним делом;

ц. да је подударно друго дело настало доцније;

д. да је настало намерним или немарним преузимањем изворног дела;

е. да је објављено без навођења изворног дела и/или његовог аутора;

ф. да је објављено као сопствено, присвајањем ауторства изворног дела, или као дело именованог или анонимног трећег, приписивањем трећем ауторства изворног дела;

г. да противправност његовог објављивања није искључена законом.“ (В.В. Водинелић, наведено дело, стр. 141, 142.

О услову наведеном под б. – о потпуној или битној подударности изворног и плагијаторског дела, В.В. Водинелић у наведеном раду, пише следеће:

„Подударност се утврђује поређењем. Али, није реч само о квантитативној димензији подударности, већ и квалитативној. Ако су два дела, на пример, два научна чланка, подударни од наслова до последње тачке последње реченице, подударност је потпуна не само у смислу истогласећег текста него и у смислу интелектуалне творевине исказане кроз тај текст. Али, и ако је једно дело краће, а друго дуже, једно са већим бројем речи, друго са мањим, једно са краћим, а друго са дужим реченицама, једно са допадљивијим а друго са мање допадљивим стилем, једно са елегантним, а друго са мање отменим изражавањем итд., тиме није доведена у питање битна подударност дела као особитог уобличења истоветне идеје, ако је то уобличење доиста особито. Квантитативно, дакле, дела могу са разних аспеката бити дивергентна, али је за постојање овог услова за плагијат неопходно и довољно да су квалитативно подударна – да *оба садрже исту оригинално уобличену ауторску идеју*. Не морају бити подударна и формално, тј. да гласе исто, довољно је да им је смисао исти; плагијат није само ропско, дословно преузимање, него и преузимање смисла, или садржинска модификација, преформулисање, додавање делу или скраћивање дела.“ (стр. 146, 147. наведеног дела).

Описани начин дефинисања конститутивних састојака плагијата, **прихваћен је у судском тумачењу плагијата, тј. у правноснажној пресуди Апелационог суда у Београду, Гж 4 број 92/2017 од 25. 06. 2018. године. Ставови В. В. Водинелића су изричито наведени и прихваћени од стране суда као конститутивни елементи правног појма плагијата и постали саставни део судске праксе о плагирању** (видети нарочито стр. 11 и 12 ове пресуде). У конкретној спорној ствари суд је утврдио постојање плагијата.

Прилог: копија пресуде Апелационог суда у Београду Гж 4 број 92/2017 од 25. 06. 2018. године

У **члану 11.** Кодекса професионалне етике на Универзитету у Београду (даље: Кодекс), који је донео Сенат Универзитета 22. јуна 2016. године. године прописано је:

„Академска честитост чланова универзитетске академске заједнице заснива се на самосталности у академском и научном раду, односно спровођењу оригиналних научних истраживања, представљању властитих резултата и на строгом поштовању ауторских права других“.

Чланом 21. Кодекса, изречене су **забране** које је С. Мали у својој дисертацији прекршио:

„(1) У научноистраживачком раду није дозвољено плагирање, лажно ауторство, измишљање и кривотворење резултата и аутоплагирање.

(2) Забрана из става 1. овог члана се односи на све писане радове наставног и научног особља и студената Универзитета (семинарски рад, дипломски или завршни рад, мастер рад, специјалистички рад, магистарски рад, докторска дисертација, рад у часопису, уџбеник, монографија, поглавља у зборницима и сл.), као и несавесно и неодговорно приказивање чињеница у извештајима о наставном и научноистраживачком раду.“

Синиша Мали је у време пријаве, израде и одбране докторске дисертације имао својство студента Универзитета у Београду и, неспорно у оквиру тог Универзитета је одбранио своју дисертацију, те је његов рад обухваћен **ставом (2) члана 21. Кодекса.**

Кодекс, у **чл. 22.** садржи и **дефиницију плагирања**, која је детаљнија од законске дефиниције:

„(1) Плагирање је представљање туђих идеја или туђег рада, у целини или деловима, без навођења изворног ауторства или изворника, односно противзаконито присвајање туђих интелектуалних творевина и научних резултата и њихово приказивање као својих, као и:

– дословно преузимање текста другог аутора, односно копирање из електронских или штампаних извора, са српског или страног језика, у деловима или целости, без навођења имена аутора и извора из којег је текст преузет, као и без јасног обележавања преузетог дела;

– препричавање или сажимање текста другог аутора из електронских или штампаних извора, са српског или страног језика, у деловима или целости, без одговарајућег навођења имена аутора и извора из којег је текст преузет, као и без јасног обележавања препричаног дела;

– представљање идеја других аутора као својих, без одговарајућег навођења имена аутора, односно извора из кога је текст преузет.

(2) Чланови академске заједнице гарантују изворност научних радова које објављују, као и тачност у приказивању и навођењу информација о пореклу идеја и навода којима су се у раду користили.“

Ни ЗАСП ни Кодекс професионалне етике **не прописују никакав квантитавни минимум** плагирања који би био допуштен. И оних 7%, колико је утврдила Стручна комисија, а прихватили органи ФОН-а довољно је да се плагирање, на основу ЗАСП, Етичког кодекса и успостављене судске праксе, утврди. То, нажалост, није учињено.

На основу навода ове жалбе, уверени да је Сениша Мали у својој дисертацији прекршио забрану плагирања и повредио правила цитирања из чл. 49. ЗАСП, да је показао академско непоштење и тиме прекршио одредбу чл. 11. Кодекса, да је прекршио забрану плагирања из чл. 21. Кодекса, те да његов рад показује да је извршио акт плагирања дефинисан у чл. 22. Кодекса, нарочито радњама описаним у чл. 22. ст. (1),

предлажемо Одбору за професионалну етику Универзитета у Београду да преиначи одлуку Наставно-научног већа ФОН-а, као и етичког органа ФОН-а од 8. маја 2019. године, обе донете на основу Стручног мишљења Стручне комисије од 3. априла 2019. године и да утврди да је дисертација кандидата Сенише Малог под насловом „Креирање вредности кроз процес реструктуирања и приватизације – теоријске концепције и остварени резултати у Србији“ плагирани рад, те да обавезе надлежне органе Универзитета у Београду да ускрате издавање докторске дипломе именованом кандидату.